

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора кафедры управления персоналом  
Государственного университета управления,  
заслуженного деятеля науки РФ  
**А. Я. Кибанова**



Коллектив авторов

**Управление персоналом:  
теория и практика. Система  
управления персоналом**

«Проспект»

## **Коллектив авторов**

Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом / Коллектив авторов — «Проспект»,

ISBN 978-5-39-214434-1

Рассматриваются теории управления о роли человека в организации: классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов. Излагается и обосновывается современная концепция управления персоналом организаций. Приводится сущность философии управления персоналом и ее особенности на примере организаций Японии, Великобритании, США, России. Подробно рассматриваются принципы и методы управления персоналом российских организаций, система целей организации и дерево целей системы управления ее персоналом. Показано формирование функциональных подсистем системы управления персоналом на базе дерева целей и формирование организационной структуры системы управления персоналом на основе функциональных подсистем. Приводятся важнейшие документы, регламентирующие деятельность службы управления персоналом и персонала организации.

ISBN 978-5-39-214434-1

© Коллектив авторов  
© Проспект

# Содержание

1. КОНЦЕПЦИЯ И ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Теории управления – о роли человека в организации	6
1.2. Философия управления персоналом	9
1.3. Концепция управления персоналом	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**А. Я. Кибанов**

**Управление персоналом: теория и практика**

**Система управления персоналом**

***Учебно-практическое пособие***

**Под редакцией доктора**

**экономических наук, профессора**

**кафедры управления персоналом**

**Государственного университета**

**управления, заслуженного**

**деятеля науки РФ А. Я. Кибанова**



• ПРОСПЕКТ •

[ebooks@prospekt.org](mailto:ebooks@prospekt.org)

# 1. КОНЦЕПЦИЯ И ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Теории управления – о роли человека в организации

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее важные проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, *теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки*. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с тем что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие роль человека в организации существенно изменялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

**Классические теории.** Большинству индивидов труд не приносит удовлетворения, это присущее им качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля.

Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику.

Индивиды могут выполнить работу при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства.

**Теории человеческих отношений.** Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду.

Главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т. е. подчиненные охотнее общаются с руководством.

**Теории человеческих ресурсов.** Большинству индивидов труд приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности,

творчеству, ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают.

Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, содействовать полному участию персонала в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных.

Факт расширения самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные ресурсы.

Видными представителями классических теорий являются Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор и др. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. Теории человеческих ресурсов являются современными.

История развития управления персоналом начинается с 1900 г., когда, по мнению исследователей, появилась специализация в этой области человеческой деятельности. До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80 % рабочего времени тратил на управление работниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением простых работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и персоналом требовались специальные служащие и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом стала передаваться в отдельные подразделения. 1912 г. считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 1920-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этой службы занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные праздники, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 1930-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В это десятилетие и в 1940-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В 1950—1960-е годы большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдаются отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельно-

сти организации в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

В 1970—2000-е годы кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов, и их участие в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие 50 служащих и более. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширения гарантий занятости трудовых ресурсов.



## 1.2. Философия управления персоналом

**Философия управления персоналом – это философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.**

Философия управления персоналом организации заключается в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании персоналом, а также в наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации в философском смысле. Философия управления персоналом организации является неотъемлемой частью философии организации, ее основой.

**Философия организации – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.** Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ на основе следующих документов: Конституции (Основного закона) РФ, Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, Декларации прав человека, коллективного договора, религиозных писаний (Библии, Корана и др.), устава, опыта лучших организаций, стратегии кадровой политики страны и организации. При разработке философии организации необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность работающих в организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя.

Состав разделов документа «Философия организации»: цель и задачи организации, декларация прав работника, требования к поведению сотрудников, деловые и нравственные качества, условия труда и рабочее место, оплата и оценка труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения (хобби).

Следует отметить, что философия управления персоналом, а значит, и организации в различных странах имеет большие отличия (табл. 1).

*Таблица 1*

**Характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом организации**

### **Критерии организации работы**

#### **Японская философия**

#### **Американская философия**

#### **Российская философия**

Основа организации

Гармония

Эффективность

Смешанная

Отношение к работе

Главное – выполнение обязанностей

Главное – реализация заданий

Главное – реализация заданий

Конкуренция

Практически нет

Сильная

Практически нет

Гарантии для работника

Высокие (пожизненный наем)

Низкие

Низкие

Принятие решений

Снизу вверх

Сверху вниз

Сверху вниз

Делегирование власти

В редких случаях

Распространено

Распространено

Отношения с подчиненными

Семейные

Формальные

Смешанные

Метод найма

После окончания учебы

По деловым качествам

Смешанный

Оплата труда

В зависимости от стажа

В зависимости от результатов

Смешанная

### 1.3. Концепция управления персоналом

**Концепция управления персоналом** – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

**Методология управления персоналом** предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

**Система управления персоналом** предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Технология управления персоналом** предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.